

guide



PROJEKTLEDELSE

PROJEKTLEDELSE

Erhvervet som professionel forandringsagent

Projektledere er professionelle inden for ledelse og forandring. Essensen af Projektledelse er:

At realisere "værdi" til interessenternes tilfredshed

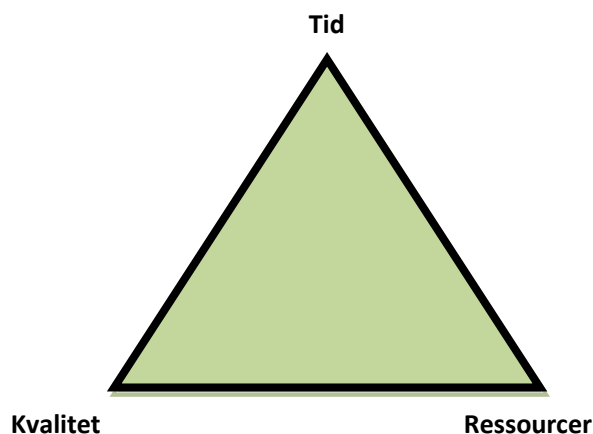
Projektledelse har længe været anset som en faglig kvalifikation, sidestillet med andre tekniske fagligheder, eller en generel ledelsesevne sidestillet med andre ledelseskvalifikationer. Projektledelse er faktisk hverken en teknisk eller en ledelsesmæssig disciplin – det er både og. Den professionelle projektleder har behov for specialiserede værktøjer til at kunne realisere værdi og skal have kendskab til forandringsforløb såvel som almene lederkvalifikationer.

HVAD ER ET PROJEKT?

Projekter er defineret som opgaver der:

- Er tidsbegrænsede
- Involverer flere, men begrænsede ressourcer (menneskelige og finansielle)
- Skal levere i en given kvalitet.
- Kræver adskillige kompetencer
- Indeholder forandring, uvished og/eller noget "nyt"
- Sigter mod at realisere værdi for specifikke interessenter.

Et projekt kan beskrives inden for rammerne af Projekttrikanten (Figur 1 nedenfor):



Figur 1 Projekttrikanten

Trikanten gør det muligt at kommunikere og styre projektet samt følge op på de vigtigste faktorer i "værdirealiseringen".

Tid er varigheden af projektet, **Ressourcer** er de finansielle og menneskelige ressourcer, der er nødvendige for at fuldføre projektet, og **Kvalitet** er hovedinteressenternes opfattelse af resultaterne og værdien af disse.

Lige fra start til slut af et projekt, er Projekttrikanten under pres. Interessenter vil prøve at påvirke hjørnerne på trekanten. Den professionelle projektleder er bevidst om, at hvis et af hjørnerne i trekanten ændres, vil det påvirke mindst et af de andre hjørner.

PROJEKTLEDELSE

Projekter er anderledes end driftsmæssige aktiviteter og skal behandles anderledes. Et billede på forskelligheden mellem projekter og drift, er for eksempel:

Christopher Columbus drager af sted for at finde Indien – det er et projekt.

Christopher Columbus sejler en vandbus mellem 2 byer 12 timer hver dag - det er en driftsmæssig aktivitet.

At lede en "engangsopgave" overlader meget lidt rum (men noget) til at optimere og gentage processer – det kræver langt højere grad af fleksibilitet og forestillingsevne at lede et projekt.

Det er helt fundamentalt for succesfuld projektledelse, at projektlederen:

- Tilvejebringer viden om, hvordan trekanten ser ud for det givne projekt
- Overvåger trekanten og kontrollerer de tre hjørner
- "Forsvarer" trekantens hjørner - til enhver tid.

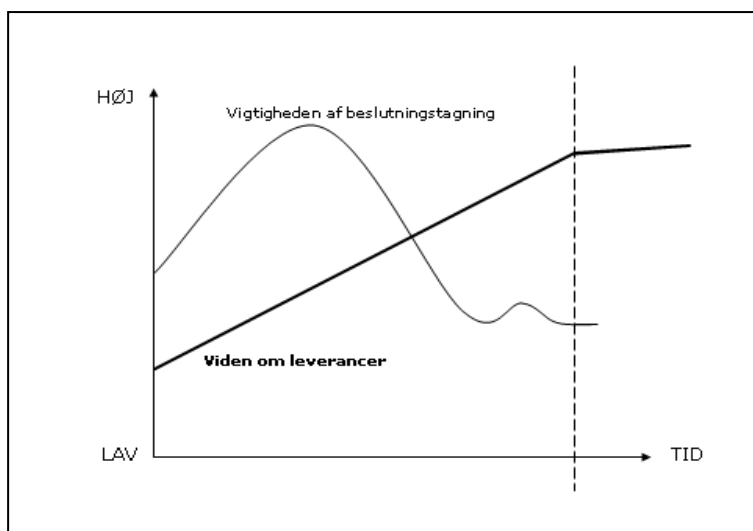
DET KLASSISKE PROJEKTDILEMMA

Manglende viden er ingen undskyldning for manglende beslutningskraft

Ved at erkende, at der er behov for at "optegne trekanten" for projektet så hurtigt som muligt, løber projektlederen ind i et andet naturligt problem ved projektledelse nemlig uvisheden om projektets "livsforløb".

Uvished er en naturlig konsekvens af, at projekter indebærer forandring og realisering af "nye" værdier. Den proces, der skal gennemløbes for at nå målet, byder på usikkerhed – Christopher Columbus sejlede dobbelt så lang tid på åbent hav som forventet. Det endelige resultat er ikke klarlagt fra begyndelsen – Christopher Columbus endte op i Amerika. Alligevel bliver projektgruppen nødt til at påbegynde arbejdet, beslutninger er nødt til at blive taget, investeringer er nødt til at blive foretaget osv.

Dette er Det Klassiske Projektdilemma (se Figur 2 – nedenfor).



Figur 2 Det Klassiske Projektdilemma

Behovet for beslutninger er stort i de tidlige faser af projektet. Beslutninger taget på baggrund af manglende viden har stor indflydelse på slutresultatet/projekttrikanten.

For at bekæmpe dilemmaet skal Projektledere analysere og planlægge i de tidlige faser af projektet for at kunne give beslutningstagerne så meget vished som muligt. Dette skal gøres velvidende, at viden om projektet og processen ALDRIG bliver ligeså sikker som i driftsmæssige situationer.

SUCCESSION I PROJEKTLEDELSE

Igennem årene har projektledere – professionelle og amatører – undret sig over:

Hvad gør projekter succesfulde?

Når det drejer sig om, hvordan et projekt skal planlægges, overvåges og kontrolleres, er svaret det samme uanset, hvor i verden man befinder sig. Hvis man undlader at medregne rent held, kommer succes i projekter fra:

Klart defineret målformulering

- Fælles planlægning
- De rigtige og tilstrækkelige ressourcer
- Interessenternes (herunder ledelsens) engagement og involvering
- Klar ansvarsfordeling
- Reduktion af risici
- Engagerende samarbejde
- Intelligent og tilstrækkelig kommunikation
- Systematisk opfølgning

Ordlyden ændrer sig måske fra tid til anden, men vejen til succes er altid den samme.

.... Just do it